

ATELIER DE RÉFLEXIONS #2

LE 19 MARS 2008, À RAMDAM – SAINTE-FOY-LÈS-LYON

LA NOTION DE COLLECTIF



© Rassemblement protocole – Ramdam (Sainte-Foy-Lès-Lyon) - 2003

► RÉSUMÉ

Le collectif est un mode d'organisation privilégié au sein des espaces-projets regroupés au sein de l'association ARTfactories/Autre(s)pARTs. Mais son application demeure difficile, révélatrice en cela de certaines réalités auxquelles les projets et les individus sont confrontés.

► CONTEXTE

L'atelier portant sur la notion de collectif s'est tenu le 19 mars 2008 à Ramdam (Sainte-Foy-Lès-Lyon), le même jour et au même endroit que celui sur « Les pratiques expérimentales ».

Ces débats ont réuni : Claude Renard, Elise Garraud, François Tizon, Mary Chebbah (Ramdam ; Sainte-Foy-Lès-Lyon), Benjamin Magnen et Nathan Jannaud (Zutique Production ; Dijon), Dorine Julien (Comptoir de la Victorine-Les Pas perdus ; Marseille), Noémie Seuret,

Simon Parlange et Julie Carsalade (Friche RVI-Collectif ABI/ABO ; Lyon), Jean-Marc Nguyen (SEA Europe et porteur du projet Mais L'Usine ; Limoges), Marie Proffit et Quentin Dulieu (ARTfactories/Autre(s)pARTs).

► SYNTHÈSE COURTE

Expérimentations

La notion de collectif comporte une part d'expérimentation, aussi bien dans l'organisation du travail en interne que dans l'invention de formes artistiques. Tous les témoignages montrent que cette notion comporte des applications différentes et demeure très mouvante puisque, par définition, le collectif évolue en fonction des individus qui le constituent et des projets autour desquels ils se retrouvent. Néanmoins, le préalable et/ou l'horizon de tous ces espaces-projets est la conception, la décision et la mise en œuvre d'actions collectives selon un principe de coopération et de non-hiérarchie entre les membres. Précision : selon les cas, les collectifs représentés dans cet atelier ont d'abord été constitués soit d'artistes soit d'opérateurs culturels ce qui induit des problématiques différentes et des processus d'identification plus ou moins complexes pour les interlocuteurs extérieurs habitués à des fonctionnements plus « classiques », en particulier les institutions.

À l'origine du collectif

Les motivations qui président à l'apparition d'un collectif sont multiples. La défense d'un équipement susceptible de fermer ou d'être vendu, la nécessité d'organiser l'usage d'espaces importants utilisés par un grand nombre de personnes, la mutualisation de moyens de production sont des raisons empiriques évoquées par certains. Cependant, le partage de valeurs distingue plus profondément la notion de collectif qui se constitue pour élaborer des projets sous-tendus par une vision commune tant au niveau artistique et culturel qu'au niveau politique et social ou en matière d'organisation du travail. Si l'union fait la force, le collectif est d'abord invoqué au nom de l'échange, de la diversité, de

l'émulation et au final d'un certain « réenchantement du monde » dont chaque collectif est l'acteur et le témoin.

Les modes de gouvernance

Les modes de gouvernance sont au centre de tous les collectifs représentés à cet atelier. L'association est le statut juridique d'usage même si d'autres formes sont envisageables comme la SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif). Dans les associations, plusieurs fonctionnements apparaissent. Le conseil d'administration et le bureau peuvent être fortement impliqués dans les orientations et les décisions de l'association, ou totalement absents. Les salariés peuvent être décisionnaires et se répartir plus ou moins collectivement la responsabilité des actions, avec un éventail allant du débat permanent sur le principe d'un homme/une voix jusqu'à une organisation entièrement centrée sur la personne du directeur ou de la directrice. Dans tous les cas, l'organisation de protocoles (sous la forme de collèges par exemple) ou de temps (réunions régulières) favorisant la coopération entre les membres semble essentielle, à défaut d'être toujours réalisée voire même voulue.



© Colloque Du patrimoine industriel aux friches culturelles – TNT (Bordeaux) - 2009

Paradoxes et difficultés des collectifs

Là se situe une des nombreuses difficultés auxquelles les collectifs sont confrontés. L'équilibre entre reconnaissance des individus et primauté du projet collectif débouche parfois sur la personnalisation d'un unique membre, pour finalement s'apparenter au fonctionnement hiérarchique d'une entreprise classique. Cette situation apparaît au prétexte (réel ou non) d'une recherche d'efficacité. Souci légitime lorsqu'une urgence impose une décision rapide ou pour faire face à

certaines réalités économiques. De même lorsque le nombre de personnes ou la taille du lieu qui les réunit devient trop important pour permettre une communication simple et directe. Ou lorsque la gestion courante a pris le dessus sur l'envie d'agir collectivement. C'est pourquoi certains collectifs représentés durant cet atelier évoquent, à un moment ou un autre de leur histoire, la nécessité de « réinjecter du collectif ». Il s'agit alors de repenser le collectif en imaginant d'autres modalités d'organisation. Par exemple en multipliant et/ou en affinant les temps d'échange et de confrontation en interne, notamment sur le sujet des valeurs partagées et du sens des projets mis en œuvre. Ou en changeant le statut juridique pour s'adapter à un contexte (interne mais aussi politique, culturel, sociétal etc.) qui lui-même a changé. Et même une fois ces réorientations effectuées, le collectif demeure fondamentalement fragile, en butte à la diversité des personnes et des pratiques réunies en son sein et qui peuvent au final seulement constater leurs divergences. Reste alors la possibilité de sortir du collectif, au nom de valeurs et d'une identité qu'on refuse de nier. Ou de revendiquer un autre nom !

Sébastien Gazeau

Texte rédigé à partir des propos tenus à Sainte-Foy-Lès-Lyon le 19/03/08 lors de l'atelier de réflexions « La notion de collectif »

Quentin Dulieu (Af/Ap)

Coordination des Ateliers de réflexions

► SYNTHÈSE LONGUE

Quelques pistes de réflexion en guise de définition

La notion de collectif désigne un ensemble formel et permanent d'au moins deux individus interdépendants et collectivement responsables de l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches définies. Ces individus se réunissent pour réfléchir, s'organiser et agir, ce qui implique une participation de tous. Ils peuvent avoir des objectifs communs mais pas forcément les mêmes méthodes puisqu'ils viennent d'horizons différents et c'est dans la confrontation de leurs points de vue que leur action se déploie. Les interactions multiples entre les membres favorisent une organisation non-hiérarchique qualifiée d'horizontale, de collective ou d'autogestionnaire dans une de ses formes les plus abouties.

L'objectif de ce processus est généralement de fonder un nouveau type d'organisation humaine, coopérative, efficace économiquement et socialement exigeante, fondé sur la collaboration et le soutien mutuel. Une telle structuration permettrait aussi de s'adapter plus facilement aux évolutions de l'environnement, voire de les anticiper. En outre, l'organisation peut s'appuyer sur une unité de base autre que l'individu et être par conséquent moins dépendante des aléas des employés (avec de nombreuses limites : taille du collectif, diffusion ou non de l'information, prise d'initiative et de responsabilité par les membres...). Sans compter que ce type de fonctionnement est censé favoriser l'investissement, les efforts et la créativité des individus. Ces systèmes sont plus ou moins sophistiqués et plus ou moins opérationnels selon les situations. Ils peuvent être limités par des effets de groupe (conformisme, crainte, fermeture, absence de procédure, uniformité des membres etc.), des situations (urgence des décisions, travail en flux tendu, économie précaire...) ou par le blocage d'un ou plusieurs individus (rétention de l'information, intérêts personnels divergents, passivité...).

C'est en étudiant les origines, les objectifs, l'identification et la « réussite » des expériences présentées lors de cet atelier qu'on pourra entrevoir quelques spécificités propres aux collectifs, à défaut d'en définir un modèle.

À l'origine du collectif

Les conditions dans lesquelles un collectif a vu le jour marquent durablement son histoire et semblent parfois même la prédéterminer.

On remarque tout d'abord deux grandes catégories parmi les collectifs représentés à cet atelier du 19 mars 2008 : ceux fondés par et pour des artistes et ceux constitués par des opérateurs culturels. Cette distinction n'est évidemment pas aussi nette mais c'est un élément sur lequel insistent les représentants des collectifs lors de leur présentation. Ramdam à Sainte-Foy-Lès-Lyon appartient assez clairement à la première catégorie et accorde une attention particulière au « collectif des soucieux » en charge des orientations artistiques au sein de l'organisation. Au contraire, Zutique Productions à Dijon s'apparente dès le départ à une fédération d'opérateurs culturels en charge de la gestion d'une salle de musiques actuelles et des projets afférents. À Marseille, le Comptoir de la Victorine et la friche La Belle de mai se sont constitués autour d'artistes pour être rejoints ensuite par des acteurs culturels, voire des opérateurs parapublics ou privés (commerces). Quant à la friche RVI (Marseille), elle est le fruit d'un agrégat de collectifs d'artistes qui se trouvent actuellement dans une impasse pour la simple raison qu'ils ne partagent pas les mêmes valeurs. On remarque donc une sorte de frontière entre ces deux catégories, moins dues à une différence de valeurs qu'à une différence de métiers, de pratique et donc d'objectifs.



© Réunion – Zutique Production (Dijon) - 2010

Des objectifs premiers...

C'est en tout cas ce qu'on déduit de la présentation de Zutique Productions né il y a dix ans pour « revendiquer la création d'une salle de musiques actuelles » mais qui rencontre aujourd'hui de sérieuses difficultés quand il s'agit de parler de projet coopératif. À l'inverse, Ramdam est apparu à l'initiative de Maguy Marin et

Denis Mariotte avec « l'idée de mettre un espace à disposition d'artistes avec un fonctionnement collectif » et poursuit depuis dans cette voie. Dans le premier cas, l'enjeu premier n'était pas le collectif en tant que tel mais quelque chose d'autre (la création d'une salle, qui existe désormais). Dans le second, le but est toujours resté le même : préserver les conditions du fonctionnement collectif. Le Comptoir de la Victorine, les friches RVI et La Belle de mai sont des sortes de variations des deux exemples précédents. Les artistes des Pas perdus et L'Art de vivre avaient l'habitude de travailler ensemble avant d'être rejoints, pour former le Comptoir, par des structures aux valeurs et aux projets différents. RVI et La Belle de mai ont aussi pris une ampleur qui leur a fait perdre de vue leur projet initial. Dans ces trois cas, c'est le changement de taille et l'hétérogénéité des nouveaux membres qui gênent l'expression collective.



© Les Grandes Tables de la Friche – Friche la Belle de Mai (Marseille) - 2010

... qui évoluent...

Les collectifs vont donc évoluer en fonction de l'aboutissement de certains objectifs de départ, de l'arrivée de nouvelles personnes porteuses d'autres ambitions mais aussi de changements sociaux, politiques, économiques qui dépassent largement leur cadre d'intervention. Ramdam semble posséder le parcours le plus égal parmi les témoignages présentés lors de cet atelier. Au sens où l'objectif initial (répondre à des demandes de résidence et les mettre en œuvre) n'a pas changé. Seul le développement du projet a nécessité l'élargissement de l'équipe à deux « soucieux permanents » responsables de l'administration et de la coordination des activités de l'organisation. L'évolution principale consiste donc à veiller à ce que cette

modification n'entrave pas la réalisation du but premier de Ramdam en adaptant le fonctionnement de l'ensemble. Zutique Productions recherche de nouveaux partenariats comme en témoigne le projet Coursive dans le quartier des Grésilles. De l'avis d'un des salariés, l'objectif est désormais moins de « réinjecter du collectif dans le fonctionnement interne de l'association [que de parvenir] à mutualiser des moyens et des compétences avec d'autres structures ». L'histoire du Comptoir de la Victorine est un peu plus complexe car elle se situe aujourd'hui dans une troisième phase après le rapprochement des deux associations fondatrices L'Art de vivre et Les Pas perdus puis la constitution d'une Union du comptoir pour empêcher la mise en vente du lieu de production. Après avoir eu gain de cause sur ce sujet, l'Union a fait preuve d'une organisation qui ne correspondait plus aux spécificités des deux associations, lesquelles ont préféré en sortir pour marquer leur liberté d'action et de pensée. Elles espèrent trouver à terme des accords avec l'Union... RVI fait face à une situation similaire puisque, au-delà de l'envie commune de disposer d'un lieu de travail, les 5 collectifs qu'elle regroupe ne partagent pas l'envie d'un projet commun et ne parviennent donc pas à coordonner l'ensemble. Quant à la friche La Belle de mai, son objectif est d'inventer un cadre juridique et organisationnel adapté à la diversité de ses membres mais en mesure d'instaurer un projet collectif qui réponde aux « nouvelles données territoriales, aux mutations engendrées par la décentralisation, l'émergence des intercommunalités, la mise en place de l'Union européenne et l'amplification de la mondialisation » comme l'écrit Fred Kahn. Dans ce cas précis, c'est la notion de collectif qu'on tente littéralement de réactualiser.

Identification des projets, reconnaissance des personnes

Le souci principal des collectifs semble être la notion de collectif elle-même, telle qu'elle peut être perçue/comprise de l'extérieur et telle qu'elle se réalise en interne.

Quand il s'agit de s'adresser à des structures, partenaires ou institutions aux fonctionnements plus traditionnels, les collectifs sont confrontés à la nécessité de faire comprendre leur spécificité. Ce qui n'est pas toujours simple ! Ramdam essaie, lors de rendez-vous, notamment avec les institutionnels, d'être toujours

représenté par un membre du collectif et un membre du bureau de l'association plus parfois un permanent. Cette complexité dans la représentation est « aggravée » par le fait que le lieu est la propriété privée de Maguy Marin et Denis Mariotte. Au moment d'attribuer des subventions, les collectivités sont peut-être là aussi embarrassées par une situation mal identifiée, en tout cas peu courante. À l'inverse, Zutique Productions, Le Comptoir de la Victorine ou RVI se sont vus « imposer » un représentant unique au sein de leur équipe. D'où la transformation du collectif en organisation traditionnelle (Zutique) ou au contraire la fragilisation du collectif dont certains membres n'acceptent pas qu'il soit identifié de cette manière (Le Comptoir et RVI). Plus complexe est la situation de la SCIC mise en place pour La Belle de mai puisqu'il s'agit dans ce cas de « structurer une forme de développement qui intègre de manière équilibrée tous les partenaires individuels, collectifs et publics ». Une Société Coopérative d'Intérêt Collectif est reconnue juridiquement d'intérêt collectif, ce qui impose ou du moins facilite la reconnaissance au quotidien de son propre mode d'organisation.

L'individu au centre du collectif

Paradoxalement (en apparence), la notion de collectif est sous-tendue par l'idée d'une reconnaissance de tous les individus qui le composent. D'où l'importance fondamentale accordée aux modes de gouvernance et à la structuration des équipes. Tous les participants à cet atelier insistent - pour le revendiquer ou en déplorer l'insuffisance - sur la participation de chacun à la réflexion, à la décision et à la mise en œuvre des projets. La collégialité est souvent perçue comme horizon d'action lorsqu'elle n'est pas effectivement appliquée. Ramdam est composé de plusieurs organes (la permanence, le bureau, le collectif) à l'intérieur desquels chaque personne égale une voix. Au sein du collectif par exemple, les décisions sont prises à l'unanimité et le principe de cooptation régit l'entrée de nouveaux membres. En revanche, il existe une distinction entre les organes selon qu'ils ont une obligation d'efficacité (les permanents) ou non (le collectif où « c'est chacun selon ce qu'il sait faire et ce dont il a envie » et qui connaît rarement l'urgence). L'enjeu devient alors de pouvoir fonctionner avec ces différences internes et de parvenir malgré tout à s'exprimer d'une seule voix. Ce à quoi s'emploie l'ensemble de l'équipe à travers la mise en place de réunions régulières, plénières ou non, et de dispositifs

facilitant la circulation de l'information. La SCIC de La Belle de mai s'organise également en 3 collèges intitulés « financeurs », « proximité », « résidents ». En cours d'élaboration au moment de l'atelier, un des problèmes à résoudre portait sur la clé de répartition qui fixerait la redevance de chaque membre pour entrer dans la SCIC. Reste que l'objectif est de faire de « l'ensemble des partenaires, usagers, organisations publiques et collectives [...] les véritables co-gestionnaires de la structure. » À part au sein du Comptoir de la Victorine, L'Art de vivre et Les Pas perdus ont chacune 4 permanents, mais fonctionnent sur des projets communs élaborés sur le principe de la cooptation. Difficile de parler ici de Zutique Productions ou de RVI : aux dires d'un de ses salariés, l'équipe de la première est assez hiérarchisée avec un fonctionnement en étoile autour du directeur ; quant à la seconde, elle est à un moment de crise qui empêche toute coordination entre les 5 collectifs qui la composent.



© École maternelle les Dahlias – Abi Abo (Lyon) - 2009

Quand le collectif fonctionne...

La diversité des collectifs et la complexité de leur organisation rendent difficile l'évaluation de leur fonctionnement. Et pourtant, il s'agit là d'une conséquence inévitable de leur revendication. Pour affirmer qu'il y a collectif, il faut pouvoir (se) dire comment il y a collectif... La remise en question s'apparente ainsi à un indicateur de l'état de santé de l'ensemble. Trop peu de doute entérine souvent un fonctionnement devenu traditionnel comme c'est le cas à Zutique ; trop de doute trahit au contraire une situation conflictuelle et l'absence profonde d'envie commune, ce dont témoignent les représentants de RVI. Entre ces

deux extrémités, on trouve Ramdam, dont les membres semblent capables de repérer leurs limites (une certaine lenteur dans le processus de décision) mais aussi ce qui fait la « réussite » du collectif (la lenteur aussi (!) imposée par les principes d'organisation des résidences). En quittant l'Union du comptoir, L'Art de vivre et Les Pas perdus n'ont pas vécu cette situation comme un échec mais comme un recentrage salutaire qui leur permettra peut-être à terme « de retrouver un terrain commun » avec ses voisins. Dans ce cas, l'essentiel n'est pas la notion de collectif mais celle de liberté au nom de quoi il était préférable de sortir de l'Union. Enfin, pour la friche La Belle de mai, il est trop tôt pour évaluer la réussite de la SCIC nouvellement mise en place. En revanche, le diagnostic établissant la nécessité d'un changement de cap et le choix de cette forme juridique pour « réinjecter du collectif » prouve que cette notion est encore opérante du côté de La Belle de mai...

Deux ou trois points communs pour conclure

Qu'importe si les personnes et les tâches à effectuer sont diverses au sein d'un collectif, il ne peut tenir que sur une communauté de valeurs ! Des valeurs d'ordre éthique et politique mises à l'épreuve au moment de développer un projet et d'organiser le travail. Tout l'enjeu consiste alors à continuer de questionner ces valeurs en élaborant des cadres pour en débattre, lesquels doivent constamment s'adapter en fonction des évolutions internes et externes. Les réunions, la circulation de l'information, ou les processus de décision sont des indicateurs de ce qui fait ou non collectif. Reste que l'effectivité du collectif en interne dépend beaucoup de son acceptation par l'extérieur (Qu'on pense ici au représentant de RVI suggérant que l'absence de soutien politique avait défavorisé leur organisation collective.) Et l'on finit par se demander si les collectifs n'ont pas vocation à être le reflet de l'environnement où ils apparaissent...

Sébastien Gazeau

Texte rédigé à partir des propos tenus à Sainte-Foy-Lès-Lyon le 19/03/08 lors de l'atelier de réflexions « La notion de collectif »

Quentin Dulieu (Af/Ap)

Coordination des Ateliers de réflexions

► BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

AQUAIN Valérie, BUE Jennifer et VINCK Lydie. L'évolution en 2 ans de l'organisation du travail : plus de contraintes mais aussi plus d'autonomie pour les salariés. Premières synthèses n° 54. 1994, La documentation DARES.

BARON Eric et FERRIER-BARBUT Michèle (dir.). Modes de gestion des équipements culturels. Le choix d'une structure juridique au service d'un projet territorial. Grenoble. Presses universitaires de Grenoble. 2003. 204p.

BUE Jennifer, ROUGERIE Catherine. L'organisation du travail : entre contrainte et initiative. Premières synthèses, 99-08 N° 32.1 1999.

DUPERRE Martine. L'organisation communautaire. La mobilisation des acteurs collectifs. Saint-Nicolas (Québec). Les presses universitaires de Laval. 2004. 130p.

GEORGI Franck (dir.). L'autogestion. La dernière utopie ? Paris. Publications de la Sorbonne. 2003. 612p.

MENGER Pierre-Michel. Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme. Paris. Seuil. 2002. 96p.

NICOLAS-LE STRAT Pascal. Expérimentations politiques. Montpellier. Fulenn. 2007, rééd. 2009. 120p.

RANCIERE Jacques. Le partage du sensible. Esthétique et politique. Paris. Editions La Fabrique. 2000. 80p.

VERCAUTEREN David, MULLER Thierry, CRABBE Olivier. Micropolitique des groupes. Pour une écologie des pratiques collectives. HB éditions. 2007. 237p.

RESSOURCES INTERNET AU 15 AVRIL 2010 :

Site d'information sur les SCIC : <http://www.scic.coop/>

Site de Nicolas Pascal-Le Sstrat : <http://www.le-commun.fr/>

Intelligence collective : la révolution invisible. Jean-François Noubel (2004) http://www.thetransitioner.org/Intelligence_Collective_Revolution_Invisible_JFNoubel.pdf

Faire œuvre collective aux frontières des mondes de l'art. Sous la direction de Virginie Milliot (Université Lumière Lyon 2, 2000).

http://www4.culture.gouv.fr/actions/recherche/culturesenville/show_attach.xsp?app=fr.culture.mrt.cultures_en_ville&db=refbiblio&id=attach/milliot_oeuvre.pdf&doc=refbiblio_b1e61b6b1e6&label=milliot_oeuvre.pdf&q=&qid=&n=

REVUES :

« Le partage des décisions est-il un art ? ». François Deck in Mouvements n°17/2001.



© Salle principale – Ramdam (Sainte-Foy-Lès-Lyon) – 2008